

PROMOÇÕES QUE AMPLIAM O MERCADO

Pesquisa recente mostra que ações promocionais servem não só para ganhar *market share*, como também para ampliar as vendas em toda categoria de produtos.

Ações promocionais são apenas uma ferramenta para alavancar vendas em curto prazo: não ajudam a fortalecer marcas nem a fazer crescer o mercado. Certo? Em termos. Depois de pesquisar os efeitos das promoções no consumo de 58 produtos alimentícios em mercados geograficamente distintos dos EUA, o professor da London Business School William Putsis Jr. concluiu algo diferente: promoções ampliam o consumo total nas categorias dos produtos. Elas deixaram de ser um "jogo de soma zero". Isso acontece, sim, garante Putsis neste artigo, mas somente quando as promoções são bem administradas, de acordo com o posicionamento da marca, as características da categoria do produto e a estratégia competitiva dos concorrentes.

No entanto, alerta o autor, é preciso levar em conta que nem sempre o interesse da empresa está em aumentar o volume de vendas. Certamente não, por exemplo, quando a promoção implicar grandes descontos de preço e isso representar queda de lucros. Antes de decidir fazer uma promoção, portanto, os gerentes de produto e marca devem pesar muito bem os prós e contras, mostrados nas "implicações gerenciais".

Muito se tem escrito recentemente sobre o aumento das promoções para consumidores. A explicação é, em parte, que as promoções de marcas específicas geram algum tipo de resposta de vendas, geralmente imediata e de grande porte.

Tradicionalmente, as pesquisas partiam da premissa de que, embora as promoções aumentem as vendas de uma marca, são um "jogo de soma zero" para a categoria como um todo, isto é, simplesmente deslocam as compras de um período para outro (aceleração da compra) ou de uma marca para outra (troca de marcas).

Estudos mais recentes demonstraram que as promoções também podem aumentar o consumo geral da categoria, embora se tenham limitado a poucas categorias de produtos de consumo, freqüentemente denominados FMCG (bens de consumo de crescimento rápido, do inglês *fast moving consumer goods*). Assim, não está claro até que ponto as conclusões sobre a expansão das categorias podem ser generalizadas.

Este artigo é sobre uma nova pesquisa que, por meio da análise estatística de 58 produtos alimentícios em 59 mercados geográficos dos Estados Unidos, tenta superar algumas limitações. Conclui que, embora as promoções possam

efetivamente aumentar as compras numa categoria, seu impacto varia consideravelmente entre categorias, e aborda o papel exercido pela concorrência sobre o potencial das promoções para aumentar vendas.

Os resultados são de grande interesse para gerentes de categoria e de marca e para varejistas:

- **Gerentes de categoria:** a receita é um fator determinante da lucratividade da categoria. Se as promoções aumentam a receita, então podem incrementar os lucros.
- **Gerentes de marca:** tradicionalmente se considera que as promoções de marcas mais fracas de uma categoria são inúteis, pois não conseguem "roubar" o *market share* das marcas maiores. No entanto, se as promoções aumentam as dimensões da categoria, as promoções de marcas fracas podem ser lucrativas mesmo sem aumentar sua fatia de mercado.
- **Varejistas:** a capacidade de gerar receita dentro de uma categoria é um fator determinante das promoções. Portanto, a compreensão dos fatores que influenciam a capacidade das promoções de aumentar as vendas da categoria e das diferenças que existem entre categorias leva a informações importantes que podem orientar as decisões sobre promoções.

Embora os resultados desta pesquisa tenham sido obtidos com 58 categorias de FMCG, vários parecem válidos para outros mercados - bens duráveis ou serviços financeiros, por exemplo. Achamos que as promoções têm uma probabilidade maior de expandir as vendas da categoria de itens menores que podem ser empilhados facilmente, de categorias que favorecem a compra por impulso e de categorias caracterizadas por um ambiente de varejo competitivo.

O QUE SE SABE SOBRE PROMOÇÕES E RESPOSTAS DE VENDA?

Há quatro maneiras de as promoções afetarem as vendas: troca de marcas, compras sucessivas, aceleração das compras e expansão da categoria. Em geral, os pesquisadores focalizaram as primeiras três, ignorando o potencial do efeito de expansão.

As promoções induzem à troca de marcas de forma assimétrica: marcas mais fracas têm dificuldade de "roubar" participação das mais fortes. Essa assimetria pode ser revertida se a marca mais fraca tiver boa relação preço-qualidade, situação em que a promoção pode aumentar seu *market share*.

As conclusões sobre o segundo efeito são contraditórias. Alguns pesquisadores afirmam que as promoções reforçam o comportamento de compras sucessivas (isto é, aumentam a fidelidade à marca), outros sustentam que elas reduzem a possibilidade de nova compra (corroem a fidelidade à marca) ou não têm efeito algum.

Quanto à aceleração das compras, há provas substanciais de que as promoções aumentam a quantidade das compras e reduzem o intervalo entre elas, como se fossem simplesmente antecipadas.

Antes de abordar a expansão de categorias, é necessário responder a outra questão: por que examinar o consumo de uma categoria em vez de vendas ou participação? Por três razões:

1. **Resposta assimétrica.** Se as promoções de marcas mais fracas geralmente não aumentam sua participação, então não faz sentido promovê-las. Contudo, se as promoções das marcas fracas podem aumentar o tamanho do mercado "tamanho do bolo", então é possível que sua receita total cresça, mesmo que a participação fique constante ou até diminua.
2. **Receita.** É a receita e não a participação que impulsiona a rentabilidade da categoria. Com a crescente importância do gerenciamento de categorias no ambiente de varejo, cada vez mais a receita total da categoria orientará as decisões sobre promoções.
3. **Preço e volume.** As promoções de preço que aumentam as dimensões de uma categoria em quantidade/ volume baseiam-se em grandes descontos. Uma redução temporária de preço pode aumentar as vendas totais de produtos e ao mesmo tempo reduzir as vendas de marcas mais caras da categoria. Logo, um aumento de volume pode estar associado a uma redução de receita. É preciso observar tanto preço como quantidade para entender o verdadeiro impacto de uma promoção.

O QUE SE SABE DO EFEITO DAS PROMOÇÕES SOBRE AS DIMENSÕES DE UMA CATEGORIA?

Poucos estudos abordaram nos últimos cinco anos a relação entre promoções e dimensões de categorias. Todos mostram que o efeito da promoção sobre o consumo é significativo, resultando em aumentos de até 30%, embora seja difícil imaginar uma situação em que uma campanha contínua produza um crescimento geral sustentável dessa ordem.

Existem dois conjuntos gerais que afetam a expansão de categorias:

- O primeiro, denominado "características das categorias", explica por que algumas são mais propícias à expansão que outras.
- O outro é a natureza da interação competitiva entre empresas que operam no mercado: até que ponto as promoções aumentam as dimensões da categoria pela maneira como as empresas concorrem umas com as outras.

Características das categorias

Existem três motivos principais pelos quais as promoções podem aumentar o consumo de categorias de produtos, e cada um se relaciona com categorias específicas.

Primeiro, vários produtos de mercearia são substitutos próximos de produtos de categorias relacionadas. Por exemplo, uma redução temporária de preço dos sucos congelados pode ocasionar a substituição de sucos de fruta refrigerados por sucos de fruta congelados. Como a decisão de compra é influenciada por produtos de categorias similares, as promoções devem aumentar a troca entre categorias.

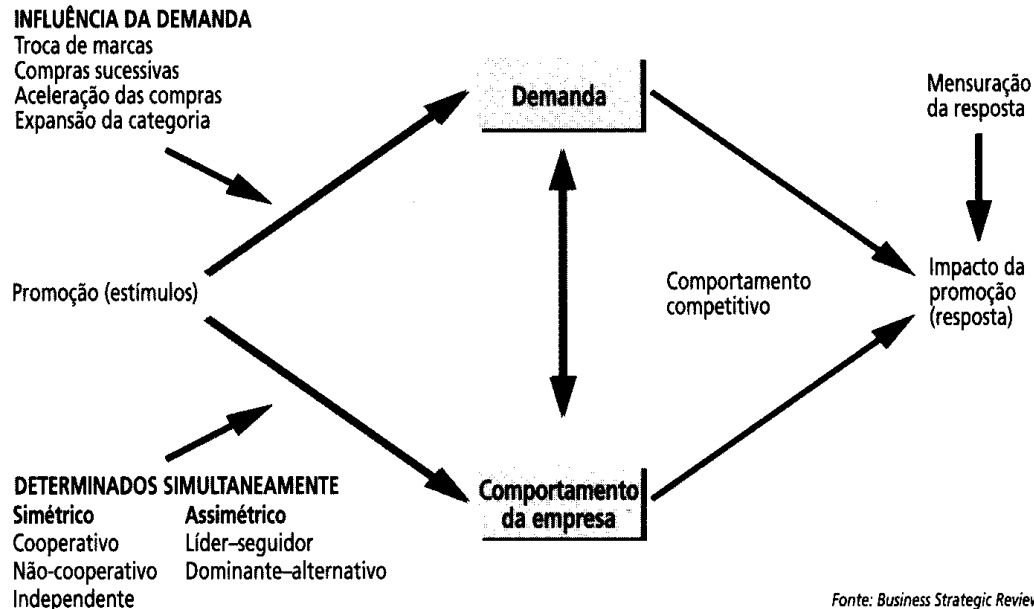
O segundo motivo está relacionado com a noção de aceleração de compras. Estudos mais recentes indicam que, se a atividade promocional levar à estocagem de produtos por parte dos consumidores, o consumo por categoria poderá aumentar em algumas delas.

O terceiro motivo tem a ver com as compras por impulso. Várias decisões de compra dos consumidores não são planejadas, mas influenciadas pelo ambiente onde a compra é feita. A atividade promocional numa categoria, principalmente aquela de uma marca forte, podem aumentar a percepção dessa categoria pelos consumidores e, portanto, ampliar a possibilidade de compra.

Tais motivos sugerem que existem diferenças entre categorias relacionadas à capacidade de armazenamento do consumidor, a seu comportamento de impulso e à elasticidade de demanda das categorias. A análise estatística a seguir indica que as características da categoria são um importante fator do aumento de consumo por categoria.

CARACTERÍSTICAS DA CATEGORIA

— resposta competitiva e resposta promocional —



Natureza da interação competitiva

O processo pelo qual a interação competitiva aumenta o tamanho do mercado ainda não foi bem explorado na literatura acadêmica. Para entender o impacto da interação competitiva, é útil antes entender o que acontece na ausência dessa interação.

Para avaliar corretamente o impacto de uma mudança em um único elemento do mix de marketing sobre o consumo total da categoria, é preciso medir não só a elasticidade da promoção de preço de alfa e todas as elasticidades entre preços promocionais relevantes, mas também a natureza da interação competitiva (isto é, como beta 1 e beta 2 respondem a alfa).

Os padrões potenciais de interação podem ser divididos em respostas simétricas e assimétricas e estas, por sua vez, têm subdivisões. Existem assim cinco formas de interação competitiva, no que diz respeito a sua natureza:

1. Simétrica cooperativa
2. Simétrica não-cooperativa
3. Simétrica independente

4. Assimétrica do tipo líder-seguidor
5. Assimétrica do tipo dominante alternativo

Interações simétricas

Na interação simétrica, uma empresa responde às ações de rivais de forma similar. Existem três tipos de interações simétricas:

- **Promoções cooperativas:** as ações promocionais são coordenadas – se uma empresa aumenta a intensidade das suas promoções, a outra a diminui para se ajustar (exemplo: alternância de promoções entre Coca-Cola e Pepsi).
- **Promoções não-cooperativas:** o aumento (diminuição) na intensidade promocional de uma empresa é enfrentado por um aumento (diminuição) na ação de sua rival (exemplo: duas empresas competindo pelo mercado no final de ano por meio de cupons).
- **Ausência de resposta de dois concorrentes:** também é uma interação simétrica. Ocorre, por exemplo, em mercados em que os consumidores não trocam facilmente um produto por outro. Há pouco ou nenhum efeito nas promoções, e a resposta competitiva também tende a ser pequena.

Interações assimétricas

Na interação assimétrica, uma empresa responde às ações de rivais de forma diferente. Quanto à interação assimétrica, existem dois tipos:

- **Comportamento líder-seguidor:** uma empresa (a seguidora) reage a mudanças de ação de sua rival, enquanto a outra (a líder) não reage. Com frequência, as marcas próprias tendem a seguir os esforços de marketing das marcas de massa ou industriais (embora as marcas próprias possam também ser líderes).
- **Comportamento dominante-alternativo, em direções opostas:** uma empresa age de maneira cooperativa, a outra reage de forma não-cooperativa. Uma empresa pode simplesmente seguir as ações de uma rival mais forte (uma firma mais fraca pode não querer enfrentar a empresa dominante direta e simplesmente não reagir a suas ações promocionais). Contudo, uma companhia dominante tende a defender ferozmente sua posição, adotando um posicionamento não-cooperativo. Esta forma é denominada comportamento de empresas dominante-alternativo.

A interação competitiva varia significativamente conforme as categorias. Por exemplo, a publicidade de cigarros é cooperativa, enquanto a determinação de preços de refrigerantes não é, e no caso dos sabões em pó ocorre o comportamento líder-seguidor. Nesta pesquisa descobrimos que existe uma variação significativa não só na resposta competitiva entre categorias, mas também entre os instrumentos promocionais.

ESTRUTURA GERAL PARA ANÁLISE EMPÍRICA

A reação dos concorrentes a uma iniciativa promocional pode assumir várias formas. Uma maneira de analisar isso é distinguir como as empresas competem entre e dentro de grupos estratégicos de um setor. Por exemplo, evidências recentes indicam que a competição entre produtos de marcas de massa e de marcas próprias aumentou tremendamente nos últimos anos, tendo havido promoções de preço entre as últimas. Líderes de mercado, como Procter & Gamble e Eastman Kodak, reduziram preços e modificaram estratégias promocionais para responder ao aumento de penetração das marcas próprias em seus mercados.

Da mesma maneira, empresas de um grupo estratégico (por exemplo, duas marcas de massa) podem competir acirradamente entre si. Após as reduções de preço feitas pela Post & Nabisco na categoria de cereais prontos para consumo nos EUA, a participação no mercado da empresa aumentou de 16% para 20%. Por causa da perda de *share* de suas principais marcas, a Kellogg's reduziu em 20% seus preços.

É importante fazer distinção entre o jogo dentro de um grupo estratégico e o jogo entre grupos estratégicos, pois as situações podem ser bem diferentes. A Coca-Cola e a Pepsi eventualmente cooperam para determinar os cronogramas promocionais, mas competem ferozmente contra qualquer ação de marketing vinda de fora do grupo estratégico - por exemplo, de uma marca própria de varejo. Separando o mercado entre marcas próprias "fracas" e marcas de massa relativamente "fortes", analisamos a competição entre esses dois grupos estratégicos. A distinção é importante tanto para a oferta como para a demanda, visto que o modo como as promoções afetam as vendas é diferente nos dois grupos. Tal distinção criou três conjuntos de resultados a partir das informações das 58 categorias de produtos FMCG:

1. Estimativas sobre a interação competitiva entre marcas de massa e marcas próprias nas 58 categorias e com três instrumentos promocionais.
2. Estimativas das elasticidades do consumo das categorias (porcentagem de mudança de consumo da categoria dividida pela porcentagem de mudança da promoção).
3. O resultado total ou "líquido" quando levadas em consideração tanto as primeiras como as segundas.

Interação competitiva

Para cada variável do mix de marketing cujos dados estavam disponíveis (preço normal, redução temporária de preço, display e folhetos/encartes ou *feature*), estimamos, por categoria, o tipo de competição de acordo com as cinco formas de interação competitiva conforme sua natureza, apresentadas anteriormente.

Nossa pesquisa mostra que, em todas as quatro variáveis do mix de marketing - preço normal, preço temporariamente reduzido, *feature* publicidade e display - , a liderança das marcas de massa foi a forma de interação mais comum. A liderança de preço das marcas próprias caracterizou três categorias de produtos (leite, legumes e verduras congelados e pães frescos). E várias outras categorias foram caracterizadas pela interação de preços não-cooperativa.

Em resumo: entre as quatro variáveis do mix de marketing, a liderança das marcas de massa foi a forma de interação mais comum (69 observações), seguida do comportamento independente (42), interação não-cooperativa (40), interação de empresa dominante-alternativa (37), interação cooperativa (27) e liderança de marcas próprias (17), respectivamente.

Também foram verificadas diferenças na concorrência entre as variáveis do mix de marketing. A liderança de marcas de massa e a interação não-cooperativa foram mais comuns em relação a preço (35 categorias), ao passo que a liderança de marcas de massa e o comportamento independente marcaram mais presença na *feature* publicidade.

Elasticidades do consumo das categorias

Diante disso, calculamos para cada uma das 58 categorias de produtos analisadas as "elasticidades anuais de consumo das categorias". Trata-se das porcentagens de mudança no consumo anual das categorias que resulta da mudança de um ponto percentual numa variável específica do mix de marketing.

Por exemplo, a elasticidade de consumo das categorias estimada em 0,29 para reduções de preço de marcas de massa deve ser interpretada da seguinte maneira: se em média, durante um ano, as marcas de massa tiverem uma redução de preço de 1 % em resultado de promoções temporárias e ofertas especiais, o consumo total da categoria aumentará 0,29%.

Assim, o conceito mede até que ponto cada tipo de promoção afeta as vendas totais da categoria toda, de modo agregado, durante um ano inteiro. As elasticidades estimadas são relativamente pequenas na média, mas variam significativamente entre os instrumentos promocionais. No entanto, um aumento anual sustentável dessa magnitude no consumo de uma categoria pode ser representativo.

RESULTADOS GERAIS

As promoções podem aumentar o consumo total agregado das categorias de produtos, embora a variação seja, em geral, pequena. Existem grandes diferenças entre categorias, entre as variáveis do mix de marketing e entre grupos estratégicos. Por exemplo, promoções de artigos que podem ser estocados em quantidade pelos consumidores e de itens que atraem compras por impulso terão um efeito maior no consumo da categoria do que as feitas com outros produtos.

Nossos resultados corroboram as recentes pesquisas sobre produtos e mercados individuais. As promoções podem aumentar o tamanho do mercado das categorias de produtos, e isso se verifica na maioria delas. Por outro lado, o estudo contraria pesquisas recentes, pois indica que a expansão sustentada do tamanho da categoria devido a promoções de marca é bem inferior aos 10% a 30% aferidos nos trabalhos sobre produtos como iogurte, ketchup, espaguete e óleo. Com base em nossas elasticidades médias estimadas, pode haver, no máximo, um aumento de 0,6% em uma categoria de produtos em média (esse cálculo foi feito partindo do princípio de que neste final de século nos EUA dobrem-se os níveis de cobertura promocional em relação ao que foi medido no ano de 1992). Contudo, a variação de uma categoria para a outra é grande.

IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As promoções aumentam o consumo das categorias e não deveriam mais ser vistas como um "jogo de soma zero", cujo único barômetro de sucesso é a participação no mercado. Para os gerentes de marcas mais fracas, que se esquivam das promoções por achar que não podem roubar a fatia de mercado das marcas mais fortes, as promoções podem ser lucrativas.

Os resultados relacionados têm implicações importantes para gerentes de categorias de produtos FMCG e outros:

- As promoções aumentam o consumo das categorias, embora o impacto dependa da categoria e do tipo de promoção.
- As pesquisas anteriores sobre produtos e mercados individuais provavelmente exageram o efeito sustentável de um aumento na intensidade promocional. A magnitude do aumento sustentável da receita varia muito entre categorias e é, em média, relativamente pequena.
- A interação entre concorrentes é variada e há diferenças significativas na capacidade das promoções de gerar receita adicional para as categorias. Ao analisar a provável lucratividade de uma iniciativa promocional, os gerentes devem avaliar o impacto relativo da resposta da demanda (direta e indireta) e da resposta da concorrência.
- As categorias mais competitivas geralmente são mais suscetíveis à expansão por meio de promoções. Isso, por sua vez, tem várias outras implicações:
- Para gerentes e distribuidores de categorias de produto no varejo, as promoções de marcas próprias num ambiente não-cooperativo podem ser utilizadas para "provocar" a promoção de marcas de massa, aumentando a receita total da categoria.
- As promoções de marcas de massa com o objetivo de roubar participação das marcas próprias, devem ser avaliadas por seu potencial de aumentar sua demanda, e não pelo potencial de ampliar o tamanho da categoria.
- Para marcas próprias, as promoções podem ser rentáveis mesmo que não ganhem participação. Uma promoção deve ser avaliada levando em conta as

mudanças no consumo da categoria e no *market share* dessas marcas próprias.

- Visto que as elasticidades da demanda e as características de uma categoria podem influenciar seu grau de expansão possível, os gerentes de marca devem levar em conta o efeito das promoções sobre o tamanho da categoria e a participação no mercado. Nas categorias em que as elasticidades de consumo (da categoria) são elevadas, as promoções podem não levar à competição destrutiva, mas a um aumento da demanda e da rentabilidade.
- As promoções terão maior impacto sobre as despesas nas categorias cujos produtos os consumidores podem estocar facilmente ou tendem a comprar por impulso.

Geralmente se presume que os varejistas estejam mais preocupados com o volume da categoria de produtos e dos lucros, enquanto os fabricantes estariam mais preocupados com a participação no mercado. Contudo, se a natureza da interação entre marcas pode ter um impacto significativo sobre a receita geral da categoria, os varejistas deveriam favorecer estratégias que aumentassem o tamanho do mercado como um todo em detrimento das que simplesmente aumentam o próprio *market share*.

De qualquer modo, os gerentes de marca devem ficar atentos ao fato de que, em várias categorias de produtos, as estratégias promocionais já respondem por uma parcela dos orçamentos de marketing que supera a da publicidade em meios de comunicação. Se a sabedoria convencional dita que as promoções têm efeitos negligenciáveis sobre a demanda total das categorias de produtos a médio prazo, esqueça-a. Isso parece ser exagerado pelo que pudemos identificar em nosso estudo.

Esses gerentes receberam algumas diretrizes de ação neste artigo. Afinal de contas, é significativo o fato de o comportamento de venda das categorias de produtos em reação a promoções depender de fatores tais como o artigo ser adequado para compras por impulso ou poder ser facilmente estocado em casa.

Acima de tudo, no entanto, nosso estudo indica que os gerentes devem dedicar-se a planejar e avaliar seriamente as promoções para saber até que ponto elas provocam mesmo a expansão da categoria, além de fazer considerações relativas à troca de marcas e à aceleração de compras.

PUTSIS Jr. William . In Revista HSM Management. São Paulo: Savana, 16 (138-146) set./out. 1999.

PUTSIS Jr. William . In Revista HSM Management. São Paulo: Savana, 16 (138-146) set./out. 1999.

FATORES DE INFLUÊNCIA

